



FIR - FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW

Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pyme

Intrapreneur organizational culture and gender manager: an empirical study on SMES

Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 4 N° 6 // enero - junio de 2015 // pp. 8-18 // e-ISSN: 2255-078X

Monica García Solarte

Profesora asociada del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
Doctorando en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia, España.
E-mail: monica.garcia@correounivalle.edu.co

Domingo García Pérez de Lema

Profesor Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Murcia, España.
E-mail: domingo.garcia@upct.es

Antonia Madrid Guijarro

Profesora Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España. Doctora en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia, España.
E-mail: antonia.madrid@upct.es

Fecha de recepción: 2014-12-17

Fecha de aprobación: 2015-04-13

Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar empíricamente la relación entre el género del gerente de la pyme y las características de la cultura intraemprendedora. Se realiza un estudio empírico con una muestra de 600 pymes de la Región de Murcia (España). La cultura intraemprendedora se analiza considerando la clasificación de Gálvez y García (2011). Los resultados muestran que las empresas dirigidas por mujeres impulsan en mayor medida que los hombres las características de la cultura intraemprendedora: como son la autonomía y toma de riesgo, el trabajo en equipo, la compensación y el soporte a la gerencia. Las implicaciones de nuestra investigación son relevantes y pueden ayudar a las autoridades públicas y directivos hacia el análisis y desarrollo de políticas que impulsen la equidad de género dentro de las organizaciones.

Palabras clave: género del gerente, cultura organizacional, intraemprendedora, pyme.

Abstract

The aim of this research is to empirically identify the relationship between the gender manager of the SMEs and the characteristics of the intrapreneur culture. The empirical study was conducted using a sample of 600 SMEs in the region of Murcia (Spain). The intrapreneur culture is analyzed considering the classification of Galvez and Garcia (2011). The results show that companies directed by women promoted greater extent than men intrapreneur characteristics of culture such as: autonomy and risk taking, teamwork, compensation and support to management. The implications of our research are relevant and can help public authorities and managers to the analysis and development of policies that promote gender equity within organizations.

Keywords: gender Manager, organizational culture, intrapreneurship, SMEs.



Creative Commons licenses. This license lets others remix, tweak, and build upon your work non-commercially, as long as they credit you and license their new creations under the identical terms. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

1. Introducción

Las empresas hoy se mueven en un mundo más competitivo, lo que implica que deban ser más emprendedoras, con el fin de identificar nuevas oportunidades que les permita un rendimiento sostenido. Todo esto requiere que los empleados piensen de manera creativa y asuman la responsabilidad personal por su trabajo como si fueran los dueños del negocio (Sungkhawan, Mujtaba, Swaidan y Kaweevisultrakul, 2012). Un camino para lograrlo es el desarrollo del intraemprendimiento, que implica el aprendizaje organizacional impulsado por la colaboración, la creatividad y el compromiso individual de los que componen la organización (Hayton, 2005).

El ingreso de la mujer al mundo laboral ha generado nuevos desarrollos y estudios donde se tienen en cuenta los valores femeninos dentro de la organización (Claes, 1999). Este hecho genera nuevos interrogantes en el mundo de la empresa, uno de ellos es cómo la mujer incide en los cambios y desarrollos de la cultura, y en concreto de la cultura organizacional intraemprendedora.

En la literatura previa existen trabajos que identifican los factores que motivan los procesos de emprendimiento desde un punto de vista de género (Suganthi, 2009; Raman, Anantharaman y Ramanathan, 2013; Jennings y Brush, 2013; Popescu, 2012). Sin embargo, la literatura sobre cómo el género influye en la cultura de la empresa es escasa, siendo esta brecha mayor cuando hablamos de cultura intraemprendedora. Autores como Gálvez (2012) y Peris, Rueda y Benito (2012) plantean que futuros estudios podrían involucrar en sus análisis el impacto o influencia que ejerce el género sobre la cultura intraemprendedora en un contexto social que se centra en modelos masculinos de éxito.

Este tema es relevante puesto que mujeres y hombres tienen diferentes características y diferentes roles, que pueden estudiarse desde sus diferencias biológicas y sociales, y que pueden proporcionar ventajas, como son las diferentes habilidades y las formas de lograr el éxito dentro de la organización; por lo tanto, debe ser estudiado y analizado (Peris, *et al.* 2012). En la actualidad es importante tener en cuenta tanto los valores masculinos como los valores femeninos que también contribuyen al desarrollo de las empresas. Ambos tipos de valores son piezas clave en los cambios organizacionales necesarios en el entorno actual, de ahí el interés de realizar un estudio que relacionen la cultura intraemprendedora, el género y sus diferencias (Vilkinas y Cartan, 2006), y que identifique cómo la mujer ha incidido en los cambios y desarrollos de la cultura. Consecuentemente el objetivo de esta investigación es identificar si el género del gerente tiene un efecto sobre la cultura intraemprendedora y si las mujeres gerentes tendrán una mayor incidencia que los hombres en la cultura intraemprendedora de acuerdo a sus valores y características.

Para alcanzar el objetivo se lleva a cabo un estudio empírico sobre una muestra de 600 pymes de la Región de Murcia. La información procede de la base de datos del *Barómetro Económico de la pyme*, que elabora el Instituto de Fomento de la Región de Murcia. El trabajo de campo se inició en marzo y finalizó en septiembre de 2011. Para medir la cultura intraemprendedora hemos utilizado la escala desarrollada adaptada a la pyme por Gálvez y García (2011). Los resultados evidencian que las mujeres gerentes inciden en mayor medida que los hombres en el desarrollo de una cultura intraemprendedora. Estos resultados se reflejan de igual manera en cada uno de los cuatro elementos o componentes que miden la cultura intraemprendedora como son: autonomía para los colaboradores, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo, y soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa, donde también se evidencia que las mujeres gerentes tienen una mayor incidencia que los hombres gerentes en el fomento y desarrollo de las características o componentes de una cultura intraemprendedora.

Podemos concluir que es importante tener en cuenta en el estudio de las organizaciones y específicamente de las pymes, los valores transmitidos desde las mujeres gerentes y sus características femeninas, debido a que ellas fomentan los procesos que estimulan la cultura intraemprendedora y esta cultura impulsa las soluciones a los problemas y el mejoramiento de las empresas. Esta investigación también contribuye a la literatura en varios aspectos. En primer lugar, identificamos si el género del gerente influye en la cultura intraemprendedora, valorando el papel de las mujeres y su aporte a este tipo de cultura. Así contribuimos a los estudios de cultura intraemprendedora desde una perspectiva de género. En segundo lugar, se aporta a un mayor conocimiento de la cultura intraemprendedora en el ámbito de la pyme donde la evidencia empírica es escasa. Finalmente, este trabajo es útil para el desarrollo de estrategias gerenciales que tengan presente el género del gerente.

La estructura del trabajo es la siguiente. Primero presentamos el marco teórico donde exponemos las principales características de la cultura intraemprendedora y su relación con el género, y planteamos las hipótesis de investigación. A continuación explicamos la metodología de investigación aplicada al estudio empírico, presentamos los resultados y la discusión, finalizando con las principales conclusiones del estudio.

2. Marco teórico

2.1. Cultura intraemprendedora

El concepto de intraemprendimiento surge a partir de los planteamientos conceptuales de Drucker (1986) y Pinchot y Pellam (1999) que señalan que no solo los propietarios son emprendedores, sino que también los empleados involucrados en procesos de innovación pueden desarrollar

nuevas ideas, productos, procesos y servicios que permiten el crecimiento de la organización.

De ahí que el intraemprendimiento sea definido como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de organizaciones ya existentes, que permite que empleados con visión empresarial surjan del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando nuevas ideas para el desarrollo de la organización (Garzón, 2004; Trujillo y Guzmán, 2008; Morris, Kuratko y Covin, 2008; Srivastava y Agrawal, 2010). Otros autores lo definen como el proceso en el cual los individuos dentro de las organizaciones buscan realizar actividades diferentes a las habituales buscando nuevas oportunidades independientemente de los recursos que ellos controlen (Antoncic y Hisrich, 2003; Stevenson y Jarillo 1990).

Antoncic y Hisrich (2000, 2001), Antoncic y Hisrich (2003), Bouchard y Basso (2011) se centran en el carácter innovador dentro de la empresa, identificando el intraemprendimiento con las actividades de mejora de productos y servicios, creación de nuevos productos y servicios, prospección de nuevos mercados y mejora de las técnicas administrativas. Estas actividades impulsan el emprendimiento dentro de la organización para poder responder a condiciones difíciles en entornos dinámicos. El intraemprendimiento apoya la ventaja competitiva sostenible a través de la generación y explotación de nuevas fuentes de conocimiento dentro de la organización y puede tener un impacto significativo sobre el desempeño financiero (Hayton, 2005).

La cultura organizacional intraemprendedora, es una cultura caracterizada por el fomento a la innovación ya que los factores que influyen en el proceso de creación de nuevas empresas o ideas dentro de las organizaciones, son por ejemplo, el carácter innovador, la capacidad de percibir nuevas oportunidades, la capacidad para tomar riesgos y / o redirigir la orientación de la estrategia existente (Smith, 2007).

De acuerdo a Varela e Irizar (2009) emprender es un proceso dinámico, por lo tanto es factible generar una cultura donde se incite a la organización y a los colaboradores a desarrollar nuevos proyectos. Desde el enfoque de la cultura organizacional pueden identificarse los factores que inhiben o fomentan una cultura intraemprendedora (Trujillo y Guzmán, 2008), dentro de los factores que inhiben son una cultura con alta formalización y jerarquización, con procesos de toma de decisiones centralizados que no impulsan la experimentación de los empleados y que los lleva a convertirse en observadores pasivos y sin iniciativa. Mientras que los factores que facilitan el intraemprendimiento son una cultura con valores orientados a los individuos, su desarrollo, actitud, compromiso y valor emocional que les permite tomar responsabilidad y propiedad de su trabajo. Otros elementos de la cultura que pueden inhibir o facilitar el desarrollo de la cultura intraemprendedora son el

proceso de comunicación y las buenas practicas de gestión del talento humano y dependerán de la manera en que se lleven a cabo dentro de las organizaciones. Por lo tanto, el sistema de valores que emerge de la cultura organizacional permite el desarrollo de funciones emprendedoras (Kanter, 1984). Es por ello que Garzón (2005) señala que el cambio de cultura administrativa a intraemprendedora deberá ser estructurado y sistemático en las organizaciones y requerirá estar soportado en la cultura organizacional de la alta dirección, creando un ambiente que permita identificar nuevas oportunidades y el desarrollo de ideas de negocio. Por lo tanto, la cultura organizacional es uno de los pilares para la generación de comportamientos intraemprendedores.

La cultura intraemprendedora se refiere a la creación y desarrollo de una cultura emprendedora en las empresas con el fin de incrementar la capacidad innovadora de las mismas (Montoro y Ribeiro, 2011). El éxito del esfuerzo de propagación de la cultura intraemprendedora queda determinado según Garzón (2005) por la calidad de los canales de comunicación y los estilos de comportamiento de los ejecutivos.

Los rasgos que facilitan el trabajo intraemprendedor, y por tanto revelan la esencia de una cultura intraemprendedora son: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, desempeño-premio, tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo (Garzón, 2004). Gálvez y García (2011) desarrollan un modelo para medir la cultura intraemprendedora de la pyme que considera como variables la autonomía para los colaboradores, la tolerancia al riesgo, la compensación e incentivos, el trabajo en equipo, el soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa. La autonomía de los colaboradores y la tolerancia al riesgo, incluye la libertad o empoderamiento que se da en la organización para que los colaboradores generen sus actividades y forjen nuevas ideas que aporten al desarrollo de la misma, y el estímulo que se brinda en la organización a los colaboradores para la toma de riesgos en sus decisiones y acciones. La compensación e incentivos, se refieren a los estímulos monetarios y no monetarios que se realizan con el objeto de estimular la generación de nuevas actividades, ideas productos, etc. El trabajo en equipo, incluye la estimulación a la creación de equipos formales e informales que fomentan las relaciones interpersonales. Y el soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa, incluye el apoyo y promoción de programas y proyectos y se da el espacio y el tiempo para su desarrollo.

2.2. Cultura intraemprendedora y género del gerente

Pocos estudios realizan un análisis de la influencia del género en la cultura organizacional intraemprendedora, existiendo además resultados contradictorios. Azari, Nasimi y Pali (2012) no encuentran diferencias significativas entre el intraemprendimiento y el género. Sin embargo, Sungkhawan, et al. (2012) muestran diferencias significativas de acuerdo

al género en cuanto el apoyo a la gestión, la autonomía, y la recompensa y el esfuerzo. Hill (2003) plantea que las organizaciones intraempreedoras tienden a ser más femeninas en comparación con las organizaciones tradicionales, debido a su creatividad, fuerte enfoque en los empleados y respeto por los más débiles. Esto puede estar sustentado en que las mujeres por sus características y valores femeninos llegan más fácilmente a todos los empleados, logrando que trabajen por alcanzar los objetivos, generando así las características de las culturas intraempreedoras (Peris, *et al.* 2012). El intraemprendimiento desarrolla un proceso de credibilidad, y el género incide en este proceso, de forma que las mujeres son percibidas como más confiables y con mayor reconocimiento o buen nombre (*goodwill*) que los hombres (Pepper y Anderson, 2009).

Estudios como el de Menzel, Krauss, Ulijn y Weggeman (2006) plantean que es difícil ofrecer una propuesta clara que oriente a definir si una cultura intraempreedora debe ser impulsada por las orientaciones masculinas o femeninas, debido a que hay pocos estudios empíricos que estudien si los valores femeninos o masculinos impulsan el desarrollo de la innovación y de las culturas intraempreedoras. Los valores dominantes (masculinos) incluyen: asertividad, enfoque monetario, roles de género bien definidos y la estructura formal. Por otro lado, los valores femeninos incluyen preocupación hacia los demás, calidad y enfoque de las relaciones, satisfacción en el trabajo y flexibilidad (Hill, 2003).

Kundu y Rani (2007) plantean que lo que generalmente se espera de las mujeres es que sean sensibles, cuidadosas e interdependientes, con características como: calidez, amabilidad, generosidad, simpatía; mientras que lo que se espera de los hombres es que sean independientes, autónomos y superiores, con características como: agresividad, fortaleza, racionalidad, competitividad, y decisión. En los países bajos y escandinavos, Ulijn, Nagel y Tan Wee (2001) muestran cómo los valores de feminidad favorecen la innovación técnica en las etapas iniciales del proceso de innovación.

2.3. Hipótesis de investigación

A partir de la revisión de la literatura previa y teniendo en cuenta el objetivo de este estudio de caracterizar la cultura empresarial intraempreedora según el género del gerente, planteamos las siguientes hipótesis y sub-hipótesis de investigación:

H_a. El género del gerente incide en el carácter intraempreedor de las organizaciones.

Las sub-hipótesis ligadas a la cultura organizacional intraempreedora desde un punto de vista de género son:

H_{a1}. Las mujeres gerentes impulsan en mayor medida la autonomía de los colaboradores y la tolerancia al riesgo que los hombres.

H_{a2}. Las mujeres gerentes impulsan en mayor medida la compensación e incentivos que los hombres.

H_{a3}. Las mujeres gerentes impulsan en mayor medida el trabajo en equipo que los hombres.

H_{a4}. Las mujeres gerentes impulsan en mayor medida el soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa que los hombres.

3. Metodología

3.1. Muestra

La muestra de este estudio está compuesta por 600 pymes de la Región de Murcia, y la información procede de la base de datos del Barómetro Económico de la pyme, que elabora el Instituto de Fomento de la Región de Murcia. El trabajo de campo se inició en marzo y finalizó en septiembre de 2011. La técnica de recogida de información empleada fue la encuesta personal, utilizándose como soporte un cuestionario auto-administrado dirigido al gerente de la empresa. Se realizaron contrastes de control en el proceso de elaboración de la encuesta. En la Tabla 1 se presentan las principales características de la muestra. El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. La población de empresas ha sido segmentada de acuerdo al criterio de actividad. Los sectores de actividad han sido establecidos partiendo de la clasificación de Industria, Construcción, Comercio y Servicios. El número de empresas en cada uno de los estratos construidos se ha obtenido a partir de la información del Directorio Central de Empresas del INE. En la muestra no se incluyen empresas de menos de 5 trabajadores.

El tamaño muestral fue determinado para lograr que el margen de error máximo para la estimación de una proporción (frecuencia relativa de respuesta en un ítem específico de una cuestión) fuese inferior a 0,03 puntos con un nivel de confianza del 95%. La muestra está compuesta por 600 observaciones, de las cuales 544 son gestionadas por hombres y 56 gestionadas por mujeres. El tamaño medio de las empresas es de 22,9 empleados, su edad media es de 21 años de antigüedad, y el 69,3% pertenece al sector industrial y de la construcción y el resto al sector servicios y comercio. Las muestras según el género del gerente son homogéneas en cuanto al tamaño y la edad de la empresa, puesto que no existen diferencias significativas. Sin embargo, sí existe una mayor concentración de mujeres gerentes en el sector de servicios y comercio.

Las empresas que rechazaron participar en el proyecto fueron reemplazadas por una empresa similar (elegida aleatoriamente) de la misma actividad y área geográfica. El sesgo de no respuesta fue analizado (Nwachukwu, Vitell, Gilbert y Barnes, 1997). Las respuestas de las empresas que

respondieron en la primera ronda de entrevistas (78% de la muestra) se compararon con aquellas que respondieron por sustitución (22% de la muestra). De todas las variables consideradas no surgieron diferencias significativas entre los dos grupos utilizando los test de t y chi-cuadrado.

Tabla 1. Características de la Muestra

	Total N=600		Hombres N=544		Mujeres N=56	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Antigüedad de la empresa	21,01	21,15	21,01	14,74	19,71	12,08
Número de empleados	22,97	23,69	22,97	41,37	16,00	23,28
	% Total		% Hombres		% Mujeres	
Actividad del sector %	69,3 % (Industria y construcción)		70,6 % (Industria y construcción)		55,4 % (Industria y construcción)	
	30,7 % (servicios y comercio)		29,4 % (servicios y comercio)		44,6 % (servicios y comercio)	

Fuente: elaboración propia

3.2. Variable dependiente

Cultura intraemprendedora

Para medir la cultura intraemprendedora existen diversas escalas utilizadas en la literatura. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) con su escala denominada *Corporate Entrepreneurship Instrument* considera cinco factores: apoyo de la gestión, la discreción de trabajo, los límites de la organización, recompensas o refuerzos, y la disponibilidad de tiempo. Moriano *et al.* (2009) realizan una adaptación de la anterior escala, y miden cinco factores como son: apoyo a la dirección, libertad en el trabajo, empleo de recompensas, tiempo disponible e incertidumbre en la tarea. De forma similar Garzón (2004) opta por utilizar los siguientes constructos: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, desempeño-premio, tolerancia al conflicto, tolerancia al riesgo. En este trabajo finalmente hemos utilizado la escala desarrollada por Gálvez y García (2011) adaptada a la pyme que mide cuatro factores: autonomía para los colaboradores y tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo, y apoyo de la gerencia y estructura corporativa. Los ítems se presentan en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 significa que el encuestado está totalmente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo (Tabla 2).

El valor total de cada uno de los constructos es la media aritmética de la valoración asignada por cada uno de los encuestados a los ítems mostrados en la tabla 2. La unidimensionalidad de los constructos se evaluó a través de un análisis factorial confirmatorio (Anderson y Gerbing, 1988) con resultados que muestran un buen ajuste (Tabla 2). La fiabilidad de las medidas está garantizada ya que el índice de fiabilidad compuesta es mayor que 0,6 y la varianza media extraída es superior a 0,5 en todos los constructos a excepción del soporte de la gerencia (0,48). Además, todos los ítems cargan en los factores apropiados, y las estimaciones son positivas y significativas, mostrando

evidencia de validez convergente. La validez discriminante se ha confirmado a través del método de intervalo de confianza.

Tabla 2. Análisis Factorial Confirmatorio y Fiabilidad de la Escala para los constructos de la cultura intraemprendedora

Descripción del ítem (Fiabilidad SCR ¹ AVE ²)	*Cargas estandarizadas
Autonomía para los Colaboradores y Tolerancia al Riesgo y a los Errores (Escala: 1= Nada de acuerdo a 5=Muy de acuerdo)	
SCR = 0,82; AVE = 0,54	
1. La participación de los trabajadores en nuevos proyectos se persuade más que obligarse	0,65
2. Los trabajadores pueden tomar ciertas decisiones autónomamente en el desarrollo de sus tareas	0,7
3. Las personas que asumen riesgos moderados a favor de la organización son valoradas aunque algunas veces se equivoquen	0,83
4. La empresa estimula que los trabajadores tomen riesgos calculados	0,75
Compensación e Incentivos (Escala: 1= Nada de acuerdo a 5=Muy de acuerdo)	
SCR = 0,68; AVE = 0,51	
5. A los trabajadores que generan o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente	0,7
6. Se recompensa económicamente a los trabajadores que generan nuevas ideas o proyectos	0,74
Trabajo en equipo (Escala: 1= Nada de acuerdo a 5=Muy de acuerdo)	
SCR = 0,71; AVE = 0,55	
7. Está bien vista la generación espontánea de equipos de trabajo para asuntos laborales	0,79
8. Se fomenta con frecuencia el trabajo entre personas de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos	0,7
Soporte de la Gerencia y flexibilidad en la estructura Corporativa (Escala: 1= Nada de acuerdo a 5=Muy de acuerdo)	
SCR = 0,73; AVE = 0,48	
9. Existe un programa institucional para fomentar la iniciativa de los trabajadores	0,61
10. Es frecuente que se asignen recursos a nuevos proyectos así no estén en el plan estratégico y/o en el presupuesto	0,68
11. Los directivos permiten que los trabajadores usen parte de su tiempo laboral para el desarrollo de proyectos auto-iniciados.	0,77

Notas: Las medidas de ajuste del modelo de 11 indicadores para 4 constructos: $\chi^2(38) = 105,76$ ($p < 0,00$); $GFI = 0,97$; $RMSEA = 0,055$; $SRMR = 0,034$; $CFI = 0,99$; TLI (NNFI) = 0,98; * Todas las cargas son significativas a un nivel de $p < 0,001$. ¹ La fiabilidad compuesta ($\rho_c = (\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) / ((\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) + \sum \theta_{ii})$; Bagozzi y Yi (1988); ² La varianza media extraída $\rho_c = (\sum \lambda_i^2 \text{var}(\xi)) / ((\sum \lambda_i^2 \text{var}(\xi) + \sum \theta_{ii})$; Fornell y Larcker (1981).

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 3 se presentan los estadísticos descriptivos de la variable intraemprendedora de acuerdo a cada uno de los constructos que la componen.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de la variable cultura intraemprendedora según

<i>Características de la cultura intraemprendedora</i>	<i>Total Media</i>	<i>SD</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
Autonomía para los colaboradores y Tolerancia al riesgo y a los errores	2,87	0,84	3,00	3,00
Compensación e incentivos	2,70	1,04	3,00	3,00
Trabajo en equipo	3,02	0,85	3,00	3,00
Soporte de la gerencia y estructura corporativa	2,32	0,81	2,33	2,00

Notas: Las variables son la media aritmética de los ítems asociados a cada constructo según la Tabla 2. SD: Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia

3.3. Variables independientes

Género: El gerente de la pyme muestra importancia en la incursión de nuevas investigaciones a través de las características ligadas a la interpretación de las situaciones para tomar decisiones e influenciar en toda la organización (Hambrick y Mason, 1984), en torno a los resultados (Miller y Dröge, 1986; Roth, 1995) y las características propias de las pymes, que resalta el rol del gerente. Los gerentes generales de las empresas pequeñas son a menudo el centro de la toma de decisiones, aspecto que influye directamente los recursos y capacidades que son limitados en estas organizaciones. En este sentido, Espino (2006) indica que en la mayoría de los estudios sobre pymes se realiza especialmente desde el punto de vista institucional o económico, no obstante, la atención a las características de los gerentes es escasa, entre ellas el género. En este trabajo se utiliza el concepto de género en relación al sexo del gerente tal como se ha realizado en estudios previos como los de Johnsen y McMahon (2005); Skalpe (2007); Davis, Babakus, Englis y Pett (2010); Lam, McGuinness y Vieito (2013); y Vieito y Khan (2013). Esta es una variable categórica que toma el valor 1 cuando la empresa es gestionada por mujer y 0 cuando es gestionada por hombre. En la tabla 1 se muestra la composición de la muestra según el género del gerente.

3.4. Variables de control

Tamaño: El tamaño de la organización es un indicador de crecimiento y desarrollo de la misma, por lo general se define como el número de empleados o el volumen de ventas. En los estudios de género e intraemprendimiento Bonilla y Mesén (2013) y Garzón (2005) miden el tamaño de la empresa según esta sea micro, pequeña o mediana. evalúan el tamaño de la empresa por micro, pequeña y mediana y en relación al género. Otro trabajo como el de Moriano, *et al.* (2009) miden el tamaño según el número de trabajadores que tiene la empresa. En esta investigación el tamaño se mide a partir del número de empleados en el año 2010.

Edad de la Empresa: La edad o antigüedad de la empresa es un indicador de su capacidad de adaptación al mercado y de su sostenibilidad, y se mide por el número de años de funcionamiento de la organización (Moriano, *et al.* 2009; Díaz y Jiménez, 2010 y Justo, 2007). En esta investigación la edad de la empresa se mide a partir de la fecha de constitución, considerando la variable continua número de años en funcionamiento de la empresa hasta la actualidad.

Sector de Actividad: El sector hace referencia a la parte de la economía en la que se agrupan diferentes actividades productivas de la región o país. En el estudio de cultura intraemprendedora de Sungkhawan, *et al.* (2012) establecen un análisis del sector diferenciando entre manufactura y servicios. Sin embargo, Bonilla y Mesén (2013) analizan el sector a través de la clasificación de servicios, comercio, industria, agricultura y pesca. Por otro lado, Garzón (2005) examina el sector en todas las clasificaciones industriales. En esta investigación las empresas se clasificaron en tres sectores: industrial, construcción y servicios. Para el análisis de los datos se define como una variable categórica que toma el valor 1 cuando es del sector servicios y 0 cuando es del sector industria o construcción.

4. Análisis de resultados

La metodología aplicada consta de una primera aproximación a través de un análisis univariante de diferencia de comportamiento entre los grupos de interés (hombres y mujeres). Los contrastes utilizados han sido, el contraste de la t de Student para dos poblaciones independientes, asumiendo varianzas iguales o distintas dependiendo de la prueba de Levene, como prueba paramétrica; y el contraste de U Mann-Witney, como prueba no paramétrica. En una segunda etapa para verificar que los comportamientos univariantes se mantienen se realiza un análisis multivariante incorporando variables de control.

4.1. Análisis univariante

El análisis univariante de diferencias de comportamiento entre mujeres y hombres gerentes para los cuatro constructos que miden la cultura intraemprendedora y la variable global de intraemprendimiento se presenta en la tabla 4. Los resultados ponen de manifiesto cómo las empresas dirigidas por mujeres se caracterizan en mayor medida por el desarrollo de culturas intraemprendedoras que la de los hombres. Así, el valor promedio de la cultura intraemprendedora calculado como la media de los 11 ítems, es de 2,71 para las empresas gestionadas por el hombre y de 2,95 por la mujer, siendo esta diferencia significativa al 95% (p-valor: 0,021). Este resultado muestra evidencia a favor de la hipótesis general planteada donde el género del gerente incide en el carácter intraemprendedor de las organizaciones.

También se encuentran diferencias significativas a nivel de los cuatro constructos considerados. Los resultados muestran

que las empresas gestionadas por mujeres gerentes poseen un mayor desarrollo de las características de autonomía para los colaboradores y tolerancia al riesgo y a los errores, y en la variable soporte de la gerencia y estructura corporativa (significativo al 5%) que las empresas gestionadas por hombres. Estos resultados muestran evidencia a favor de las hipótesis H_{a1} y H_{a4} . De igual forma, el análisis univariante muestra diferencias significativas con relación a los constructos compensación e incentivos y trabajo en equipo. Así, las empresas gestionadas por mujeres desarrollan en mayor medida que las gestionadas por los hombres valores orientados a la compensación e incentivos y desarrollan el trabajo en equipo (significatividad al 10%). Estos resultados muestran evidencia a favor de las hipótesis H_{a2} y H_{a3} .

Tabla 4. Diferencias en los constructos de cultura intraemprendedora según género

Características de la cultura intraemprendedora	Hombre	Mujer	U- Mann Whitney	T-student
Autonomía para los colaboradores Tolerancia al riesgo y a los errores	2,84	3,15	12038,00 **	-2,630***
Compensación e incentivos	2,67	2,95	12638,50 *	-2,004 **
Trabajo en equipo	2,99	3,25	12656,50 **	-2,096 **
Soporte de la gerencia y estructura corporativa	2,38	2,61	12317,50 *	-2,116 **
CULTURA INTRAEMPRENDEDORA	2,69	2,94	11700,00**	-2,455**

Notas: Las variables son la media aritmética de los ítems asociados a cada constructo

Significación del Mann-Witney y la t-student: (): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Fuente: elaboración propia

4.2. Analisis multivariante

Para verificar que los comportamientos univariantes diferenciales se mantienen en el análisis multivariante al incorporar variables de control estimamos el siguiente modelo de regresión lineal múltiple.

$$Cultura_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Género}_i + \beta_2 \text{Tamaño}_i + \beta_3 \text{Edad}_i + \beta_4 \text{Sector}_i + \varepsilon_i$$

Este modelo se estima para la cultura intraemprendedora (tabla 5) y para los 4 constructos que identifican esta cultura (tabla 6). Las estimaciones se realizan a partir de regresiones lineales multivariantes por MCO. Inicialmente se comprueba que el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) es menor a 1,024 lo que descarta presencia de multicolinealidad en los modelos de regresión presentados.

El modelo estimado para la cultura intraemprendedora (tabla 5) presenta un coeficiente positivo y significativo asociado con el género del gerente (0,102**). Esto viene a indicar que el género incide en el desarrollo de la cultura intraemprendedora de la organización verificando desde un punto de vista multivariante la hipótesis H_a planteada. Al ser positivo el coeficiente se desprende que las empresas gestionadas por mujeres motivan

en mayor medida culturas intraemprendedoras. Los modelos estimados para cada uno de los constructos que componen la cultura intraemprendedora presentados en la tabla 6, verifican que la variable género es significativa y con signo positivo en las cuatro regresiones. La autonomía y tolerancia a los riesgos y los errores presenta un coeficiente positivo y significativo asociado con el género del gerente (0,105**), la compensación e incentivos (0,086**), trabajo en equipo (0,084**) y el constructo de soporte de la gerencia y estructura corporativa (0,083**). Estos resultados revelan a nivel multivariante evidencia a favor de las 4 sub-hipótesis planteadas (H_{a1} a H_{a4}). Por lo tanto, las empresas gestionadas por mujeres motivan en mayor medida el desarrollo de la cultura intraemprendedora en todos y cada uno de los constructos. No obstante, en relación a la H_{a4} debemos ser cautelosos puesto que el modelo en términos generales no presenta un buen ajuste siendo la variable género la única variable significativa.

A pesar de que existen pocos estudios que relacionen la cultura intraemprendedora y el género, este estudio estaría acorde con Sungkhawan, *et al.* (2012) quienes encuentran diferencias significativas de acuerdo al género, sin embargo no plantean cual de los dos géneros presenta mayor incidencia a favor de la cultura intraemprendedora, adicionalmente los resultados estarían acordes a lo planteado por Hill (2003) cuando concluye que las organizaciones intraemprendedoras tienden a ser más femeninas en comparación con las organizaciones tradicionales, debido a su creatividad, fuerte enfoque en los empleados y respeto por los más débiles. Sin embargo, estudios como los de Azari, *et al.* (2010) no encuentran ninguna diferencia significativa según el género. De acuerdo a lo anterior este estudio aporta al estudio de la cultura intraemprendedora en la medida que identifica la incidencia según el género (femenino – masculino) y su relación con el desarrollo de los componentes de la cultura intraemprendedora, encontrando diferencias significativas entre hombres y mujeres gerentes.

Tabla 5. Análisis del efecto del género sobre la cultura intraemprendedora (MCO).

$$Cultura_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Género}_i + \beta_2 \text{Tamaño}_i + \beta_3 \text{Edad}_i + \beta_4 \text{Sector}_i + \varepsilon_i$$

Variable Independiente	Variable Dependiente
	Cultura Intraemprendedora Coeficiente Estandarizado (T student)
Género	0,102** (2,446)
Tamaño	-0,069* (-1,656)
Edad	0,045 (1,082)
Sector	0,093** (2,219)
F	3,725***
R2 Ajustado	0,019

Notas: Las variables dependientes son los valores de la cultura intraemprendedora; Género toma valor 1 para identificar las empresas gestionadas por mujeres y 0 en caso contrario; Número de Empleados; Edad son los años de funcionamiento desde que se constituyó la empresa; y Sector identifica si la empresa opera en el sector servicios (valor 1) o en los sectores industriales o de construcción (valor 0).

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Análisis del efecto del género sobre la cultura INTRAEMPREDEDORA(MCO) Con 4 Constructos

$$Cultura_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Género}_i + \beta_2 \text{Tamaño}_i + \beta_3 \text{Edad}_i + \beta_4 \text{Sector}_i + \varepsilon_i$$

Variable Dependiente (Características de la Cultura Intraemprededora)				
	Autonomía y Tolerancia al riesgo y a los errores	Compensación e incentivos	Trabajo en equipo	Soporte de la gerencia y estructura corporativa
	Coefficiente Estandarizado (T student)	Coefficiente Estandarizado (T student)	Coefficiente Estandarizado (T student)	Coefficiente Estandarizado (T student)
		0,086**		
Género	0,105** (2,562)	(2,074)	0,084 ** (2,010)	0,083** (1,999)
Tamaño	- 0,063 (-1,533)	-0,080* (-1,941)	-0,041 (-0,979)	-0,036(-0,868)
Edad	0,046 (1,122)	0,063 (1,505)	-0,013 (-0,307)	0,042 (0,993)
Sector	0,134*** (3,242)	0,074* (1,772)	0,071 * (1,702)	0,017 (0,405)
F	5,254***	3,290**	2,199*	1,456
R2 Ajustado	0,029	0,016	0,008	0,003

Notas: Las variables dependientes son los valores de la cultura Intraemprededora. Género toma valor 1 para identificar las empresas gestionadas por mujeres y 0 en caso contrario; Número de Empleados; Edad son los años de funcionamiento desde que se constituyó la empresa; y Sector identifica si la empresa opera en el sector servicios (valor 1) o en los sectores industriales o de construcción (valor 0).

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

Este trabajo ha analizado la influencia del género del gerente sobre la cultura intraemprededora en el ámbito de la pyme, utilizando una muestra de 600 empresas de la Región de Murcia (España). Los resultados del estudio empírico realizado muestran evidencias a favor de que el género del gerente ejerce un efecto significativo sobre la cultura intraemprededora. Las gerentes mujeres fomentan e impulsan en mayor medida que los hombres el desarrollo de valores como la libertad o empoderamiento de las personas en sus cargos, permitiendo una mayor autonomía de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades o de nuevas ideas que forjen mejoras para la competitividad de la pyme. Esto a su vez se refleja en la satisfacción y motivación de las personas dentro de la organización y mejoran las relaciones interpersonales. Los valores femeninos están orientados a fomentar la confianza mutua, el buen manejo de las relaciones interpersonales, el interés personal de las necesidades de los trabajadores, el espíritu cooperativo y la comprensión, la colaboración y un control reducido (Loden, 1985; Ramos, Sarrio y Barbera, 2003). Estos valores y características están muy alineados con los valores que se requieren para el desarrollo de culturas intraemprededoras señalados por Garzón (2005). Estos resultados impulsan el estudio del género en las organizaciones y resaltan la importancia de tener en cuenta los valores femeninos y las implicaciones que ellos traen en las organizaciones y su desarrollo.

Los resultados obtenidos contribuyen en dos direcciones. En primer lugar contribuye a la discusión del rol de la mujer en la gestión de la organización y aporta al desarrollo de la teoría administrativa y gerencial. El estudio de género debe ser importante no para aumentar las diferencias o brechas

que existen entre los hombres y mujeres, sino como un potencializador de las características subyacentes a cada uno y que sean un complemento en el crecimiento de las personas y de las organizaciones. Y en segundo lugar contribuye ampliando los estudios de género al ámbito de la pyme, mostrando en este tipo de organizaciones cómo se pueden aprovechar las capacidades de los valores femeninos para gestionar la organización de una forma más eficiente. Las implicaciones de nuestros resultados son importantes y contribuyen a la discusión del rol que debe jugar la mujer en la gestión de la pyme. Los resultados son útiles, ya que al entender cómo las diferencias entre hombres y mujeres pueden afectar a la cultura intraemprededora y favorecer o entorpecer las prácticas o procesos de la organización, se podrá incidir de manera más efectiva en el diseño de procesos de cambios o mejoras organizacionales.

De igual manera, este estudio pueden ayudar a entender a los organismos públicos la necesidad de desarrollar políticas orientadas a la equidad de género porque les da elementos que explican el carácter intraemprededor de la mujer cuando gerencia una empresa. A las pyme les brinda elementos que les permite identificar nuevas estrategias de dirección, especialmente en las áreas de gestión humana que son las encargadas de mantener y motivar el desarrollo de la cultura organizacional e intraemprededora. Y pueden ayudar a las instituciones educativas para presentar a los estudiantes la importancia de considerar el género en el estudio de las organizaciones.

Este trabajo presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta en futuras investigaciones. Primero la muestra de gerentes mujeres es relativamente escasa y se centra

en una única región geográfica. Aunque el porcentaje de mujeres guarda proporcionalidad respecto a la realidad (Wolfers, 2006, señala que es difícil encontrar datos donde se encuentre una muestra grande de CEOs mujeres), próximos estudios deberían focalizarse de forma específica en el estudio del intraemprendimiento y sus características en el ámbito de la mujer con muestras mayores y en un ámbito regional más amplio. La segunda limitación es que la variable género se midió de manera sencilla. En futuros estudios sería interesante analizar elementos de diversidad de género, o desarrollar estudios de caso experimental con empresas gestionadas por mujeres y gestionada por hombres.

6. Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo institucional y económico que para este trabajo han recibido de la Universidad del Valle en Colombia y la Universidad Politécnica de Cartagena en España, así como de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado AUIP. Los autores agradecen el soporte financiero del Ministerio de Ciencia e Innovación (Project ECO2011-29080) Gobierno de España.

7. Referencias

- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411. [doi:10.1037/0033-2909.103.3.411]
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. (2000). An integrative conceptual model. In Dana, L.P. (Ed.), *Global Marketing Co-operation and Networks* (pp. 17-35). New York, USA: International Business Press.
- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 1 (5), 495-527.
- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal Of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24. [doi:10.1108/14626000310461187]
- Azari, K. N., Pali, S., y Nasimi, M. A. (2012). Relationship between corporate entrepreneurship and job performance of school managers. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4, (23), 5003-5009.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bonilla, L. B., y Mesén, L. B. (2013). Condiciones actuales del financiamiento de las Mipymes costarricenses. *Tec Empresarial*, 7 (2), 29-39.
- Bouchard, V. y Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprises Development*, 18 (2), 219-231. [doi:10.1108/14626001111127043]
- Claes, M.T. (1999). Women, men and management styles. *International Labour Review*, 138 (4), 431-46. [doi:10.1111/j.1564-913x.1999.tb00396.x]
- Davis, P. S., Babakus, E., Englis, P. D., y Pett, T. (2010). The Influence of CEO Gender on Market Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses. *Journal of Small Business Management*, 48 (4), 475-496. [doi:10.1111/j.1540-627x.2010.00305.x]
- Díaz, M. C. y Jiménez, J. J. (2010). Recursos y resultados de las pequeñas empresas: Nuevas perspectivas del efecto género. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 151-175. [doi:10.1016/s1138-5758(10)70006-2]
- Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Barcelona, España: Edhasa..
- Espino, A. (2006). *Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL, Unidad Mujer y Desarrollo.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 39-50. [doi:10.2307/3151312]
- Gálvez, E. J. (2012). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 27 (46), 103-114. [doi:10.1016/s0123-5923(12)70191-2]
- Gálvez, E. J., y García, D. (2011). Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (52), 27-36.
- Garzón, C. M. A. (2005). *The intrapreneur Innovation: Led by Medium and Small size Companies`Mangers`*. University of Rosario
- Garzón, C. M. A. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes. *Universidad y Empresa*, 6, 74-109.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206. [doi:10.2307/258434]

- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15 (1), 21-41. [doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.003]
- Hill, M. E. (2003). *The development of an instrument to measure intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting*. Doctoral dissertation, Rhodes University, Grahamstown, Sudáfrica.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.
- Jennings, J. E., y Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *The Academy of Management Annals*, 7 (1), 663-715. [doi:10.1080/19416520.2013.782190]
- Johnsen, G. J., y McMahon, R. G. (2005). Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. *International Small Business Journal*, 23 (2), 115-142.
- Justo, R. (2007). La influencia del género en el fracaso empresarial: una aplicación al caso de España. *Revista de Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, (20), 52-64.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. New York, USA: Simon and Schuster.
- Kundu, S. C. y Rani, S. (2007). Human resources' self-esteem across gender and categories: a stud. *Industrial Management y Data Systems*, 107 (9), 1366-1390.
- Lam, K. C., McGuinness, P. B., y Vieito, J. P. (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, 21 (1), 1136-1159. [doi:10.1016/j.pacfin.2012.08.006]
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or, How to succeed in business without being one of the boys*. New York, USA: Times Books.
- Menzel, H. C., Krauss, R., Ulijn, J. M., & Weggerman, M. (2006). *Developing Characteristics of an Intrapreneurship Supportive Culture*. Eindhoven Centre for Innovation Studies. The Netherlands Working Paper 06.10. ¿Ciudad, país, casa publicadora, URL de acceso?
- Miller, D., y Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), 539-560. [doi:10.2307/2392963]
- Montoro-Sánchez, Á., y Ribeiro Soriano, D. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32 (1), 6-13.
- Moriano, J., Topa, G., Valero, E., y Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales de Psicología*, 25 (2), 277-287.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. y Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship y Innovation, Entrepreneurial Development Within Organizations*, (2 ed), Mason (OH), USA: Thomson South Western.
- Nwachukwu, S. L., Vitell, S. J., Gilbert, F. W., y Barnes, J. H. (1997). Ethics and social responsibility in marketing: an examination of the ethical evaluation of advertising strategies. *Journal of Business Research*, 39 (2), 107-118. [doi:10.1016/s0148-2963(96)00146-4]
- Pepper, M. B. y Anderson, K. (2009). Corporate Entrepreneurship, gender and credibility: an exploratory study. *Marketing Management Journal*, 19 (2) 139-146.
- Peris, O. M., Rueda, A. C., y Benito, O. D. (2012). Women in business: entrepreneurship, ethics and efficiency. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (3), 343-354. [doi:10.1007/s11365-011-0177-0]
- Pinchot, G., y Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. San Francisco (CA), USA: Berrett-Koehler.
- Popescu, L. G. (2012). A new model of development: between empowerment of the community and gender equality policies. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 36, 143-154.
- Raman, K., Anantharaman, R. N., y Ramanathan, S. (2013). Environmental, Personality and Motivational Factors: A Comparison Study Between Women Entrepreneurs and Women Non Entrepreneurs in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 8 (13), 15-23. [doi:10.5539/ijbm.v8n13p15]
- Ramos, A., Sarrio, M. y Barbera, E., (2013). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 200-231. [doi:10.2307/256733]
- Skalpe, O. (2007). The CEO gender pay gap in the tourism industry-Evidence from Norway. *Tourism Management*, 28 (3), 845-853. [doi:10.1016/j.tourman.2006.06.005]

- Smith, E. (2007). Gender influence on firm-level entrepreneurship through the power structure of boards. *Women in Management Review*, 22 (3), 168-186. [doi:10.1108/09649420710743644]
- Srivastava, N. y Agrawal, A. (2010). Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14 (3), 163-171. [doi:10.1177/097226291001400302]
- Stevenson, H. H. y Jarillo, C. J. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Suganthi, J. (2009). Influence of Motivational Factors on Women Entrepreneurs in SMEs. *Asia - Pacific Business Review Journal*, 5 (1), 95-104. [doi:10.1177/097324700900500111]
- Sungkhawan, J., Mujtaba, B. J., Swaidan, Z., y Kaweevisultrakul, T. (2012). Intrapreneurial Workplaces and Job Satisfaction: The Case Of Thai Employees. *The Journal of Applied Business Research*, 28 (4), 527-542.
- Trujillo, M.A. y Guzmán A. (2008). Intraemprendimiento una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), 37-63, 2008.
- Ulijn, J. M., Nagel, A. y Tan Wee, L. (2001). The impact of national, corporate and professional cultures on innovation: German and dutch firms compared. *Journal of Enterprising Culture*, 9 (1), 21-51. [doi:10.1142/s0218495801000043]
- Varela, J. y Irizar, I. (2009). *Caracterización de los intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia*. Cali, Colombia: Universidad Icesi.
- Vieito, J. P., y Khan, W. A. (2013). CEO Gender and Firm Performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66. [doi:10.1016/j.jeconbus.2013.01.003]
- Vilkinas, T. y Cartan, G. (2006). The integrated competing values framework: its spatial configuration. *Journal of Management Development*, 25 (6), 505-521. [doi:10.1108/02621710610670092]
- Wolters, J. (2006). Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, 4 (2-3), 531-541. [doi:10.3386/w11989]

¿Cómo citar este artículo? / How to quote this article?:

García Solarte, M., García Perez de Lema, D., & Madrid Guijarro, A. (2015). Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pyme. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 4(6). doi:10.15558/fir.v4i6.90